

WUR heeft veehouderij-onderzoek weer op orde

Begin 2004 werd Ruud Huirne benoemd tot algemeen directeur van de Animal Sciences Group van Wageningen UR (ASG). Dit voorjaar zal hij, zodra er een opvolger is, deze functie neerleggen. Dan stapt hij volledig over naar de Social Sciences Group, waarvan hij sinds 1 januari 2008 algemeen directeur is. Onder leiding van Huirne onderging ASG de afgelopen vier jaren een forse reorganisatie, ingegeven door onder meer grote financiële tekorten. Hoe staat ASG er thans voor en wat is Huirnes visie op het Nederlandse veehouderij-onderzoek?

ing. Geesje Rotgers

Ruud Huirne (44) vindt er geen doekjes om. "Mijn eerste jaar als algemeen directeur van ASG sloot ik af met een verlies van bijna 14 miljoen euro." Eén van de belangrijkste taken van Huirne – tevens hoogleraar Economie van Diergezondheid en Voedselveiligheid bij Wageningen Universiteit – was om ASG weer gezond te maken. Niet alleen financieel, er moest méér gebeuren. "Onze actielijst bevatte vier punten. Ten eerste, wij misten een duidelijke doelstelling en organisatiestructuur. Ten tweede, wij waren niet echt marktgericht, al zeiden wij dat we dat waren. Ten derde, sommige vakgebieden misten kritische massa (onvoldoende deskundige mensen) en hadden daardoor niet de mogelijkheden zich te ontwikkelen. Als vierde, we hadden een andere managementfilosofie nodig: we moesten stoppen met geld doorschuiven naar noodlijdende onderdelen. En natuurlijk moest ook het financiële tekort worden weggewerkt. Dat betekende een forse reorganisatie van de veehouderijdivisies en overhead binnen ASG. De reorganisatie is inmiddels geheel afgerond en ASG draait sinds medio 2007 weer in de zwarte cijfers."

Welke wijzigingen in doelstellingen en organisatiestructuur zijn doorgevoerd?

"ASG staat tegenwoordig voor 'animal sciences' in de volle breedte. Helder en eenvoudig. Dat geldt ook voor onze nieuwe organisatiestructuur. Mensen moeten thuis gemakkelijk kunnen navertellen hoe de organisatie in elkaar steekt. Dat was al lang niet meer het geval door de versnippering van kennisgebieden die onder ASG hingen. Diervoeding zat bijvoorbeeld wel op vier verschillende plaatsen binnen de ASG en wij beconcurrerden elkaar binnen de eigen organi-

satie. Alle kennisgebieden zijn opnieuw geformeerd naar drie hoofdthema's: veehouderij, infectieziekten, en de universitaire opleidingen én onderzoek op het gebied van dierwetenschappen. En dit zijn de drie nieuwe business units van ASG geworden: Veehouderij, Centraal Veterinair Instituut (CVI) en het Departement Dierwetenschappen van Wageningen Universiteit. En onder elke hoofdthema hangt een beperkt aantal onderzoeksclusters. Binnen Veehouderij hebben ook de praktijkcentra een eigen thema gekregen. Nij Bosma Zathe werkt bijvoorbeeld aan het thema energie en de Waiboerhoeve werkt aan stalconcepten. Die thema's moeten de buitenwereld, waaronder klanten, duidelijk maken waar een centrum voor staat."

ASG moest marktgericht worden. Hoe is daaraan vorm gegeven?

"Wij hadden te weinig contact met opdrachtgevers omdat wij hen onvoldoende wisten te vinden. Laat staan dat wij wisten wat hen bezighield. Andersom was dat ook zo: onze klanten konden ons niet vinden. Zij wisten niet bij welk persoon zij met hun problemen terechtkonden. Inmiddels hebben wij vier mensen verantwoordelijk gemaakt voor de contacten met de marktpartijen in de veehouderij. Zij moeten ervoor zorgen dat klanten meer betrokken worden bij ASG en naar de juiste mensen binnen de organisatie worden doorgeleid. Ook de marketing en communicatie hebben wij geïntensiveerd. Een mooi voorbeeld zijn onze 'biomedische modellen' (onderzoek voor humane doeleinden, zoals het diabetes-onderzoek). ASG heeft alles in huis op dit gebied, maar bij de buitenwereld is dat onvoldoende bekend. Een betere marketingstrategie

moet ervoor zorgen dat klanten weten wat wij in huis hebben en met onderzoeksvragen komen."

Welke consequenties had die reorganisatie voor de omvang van ASG?

"Naast een overcapaciteit in onderzoekspersoneel, hadden wij ook te veel staf en ondersteunend personeel in verhouding tot het aantal dat nodig was voor de onderzoeksvragen. Uiteindelijk zijn van de 950 fte zo'n 225 fte verdwenen. Verder zijn onderdelen geschrapt die wij niet kostendekkend kregen, zoals enkele praktijkcentra. Ondertussen zit er weer een flinke groei in het aantal onderzoekers omdat nieuwe kennisgebieden zijn ontwikkeld waarop nieuwe mensen zijn aangesteld."

Enkele weken geleden werd bekend dat ASG en de Gezondheidsdienst voor Dieren de krachten bundelen. Per 1 januari 2008 fuseerden al de divisie infectieziekten van ASG en het CIDC-Lelystad tot het Centraal Veterinair Instituut. Vanwaar die verdergaande samenwerkingsverbanden?

"Als afzonderlijke onderzoeksinstituten zijn wij te klein geworden in Europa. Er wordt steeds meer onderzoek internationaal aanbesteed en onze opdrachtgevers werken ook steeds internationaler, denk aan de farmaceutische industrie, de veevoerwereld, de fokkerij. De overblijvende bedrijven worden Europese of wereldconcerns. In Europa kunnen we alleen het maximale eruit halen voor Nederland als wij samen één vuist kunnen maken."

Worden de kansen in Europa thans voldoende benut of missen Nederlandse onderzoeksorganisaties en agro-bedrijven hier kansen?

"ASG haalt tegenwoordig 8 tot 10 procent van zijn fondsen uit de EU te Brussel. Het leeuwendeel, zo'n 90 procent, komt van Nederlandse overheden, productschappen en bedrijven. Een fractie komt van buiten de EU. Op het gebied van infectieziekten heeft Nederland een hele goede positie in de wereld en trekt ze bedrijven hier naartoe. Ook de nationale veehouderij is een voorbeeld voor andere EU-lidstaten en bovendien hebben wij onze kennisinfrastructuur op orde. Wat dat betreft staan wij in Europa dus voorop, maar het is wel noodzakelijk om te blijven investeren in die voorsprong. Maar kennis verkopen aan het buitenland is



RUUD HUIRNE

"Onze veehouderij is een voorbeeld voor andere EU-lidstaten en bovendien hebben wij onze kennisinfrastructuur op orde. Wat dat betreft staan wij in Europa voorop, maar het is wel noodzakelijk om te blijven investeren in die voorsprong."

Foto: Geesje Rotgers